

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: 9915003

UDC\_\_\_\_\_

## 学 位 论 文

# 厦门经济特区房地产开发公司战略研究

A study of Strategies for Xiamen S.E.Z Real Estate  
Development Corporation Ltd.

余 绍 洲

指导教师姓名: 翁 君 奕 教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2002 年 8 月

论文答辩日期: 2002 年 9 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2002 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2002 年 月

厦门大学博硕士论文摘要库

## 论 文 摘 要

中国房地产业的发展已有十多年的历史，经过了起步、发展、过热、萧条和调整阶段，目前处于理性发展时期。在这一发展过程中，房地产市场正趋向于市场化、规范化、透明化，房地产市场已经是买方市场。中国加入 WTO 后，将使房地产市场的竞争更加激烈，优胜劣汰的市场行为将更加明显，房地产开发企业将走向规模化、集约化经营。企业的发展战略管理是房地产开发企业适应激烈竞争，求得生存和发展的利器。

本文站在企业管理者的角度，运用现代企业管理知识，结合个人工作的实践经验，对厦门经济特区房地产开发公司（以下简称特房公司）未来发展战略进行研究和制定，希望能够指导公司的发展，使公司在竞争中发展壮大。本文共分为四部分：

第一章 回顾特房公司的发展历程。

第二章 分析房地产开发企业的市场环境及全国和厦门市房地产业历史、现状、未来发展的前景，分析了 WTO 对房地产业的影响，指出了今后房地产业发展的有利和不利因素。

第三章 特房公司的战略分析，通过公司的资源审计及价值链分析，明确了特房公司的关键优、劣势因素，为公司的战略制订提供依据。

第四章 通过前面特房公司的内、外环境分析，提出公司战略选择的原则，制定出特房公司的总体发展战略及具体经营目标，指出了特房公司实施发展战略的行动方案，并对特房公司的战略控制和变革作了讨论。

关键词： 特房公司；发展战略

## Abstract

It has been more than 10 years since the real estate industry formally developed in China. In general, the real estate market in China has experienced infant phase, development phase, over the heat phase and regulative phase, at present the real estate market is in a state of orderliness. During the development, the real estate market is coming towards market-oriented, normative and transparent. It has been buyer's market. With China's entry to WTO, the competition in real estate market will be more vigorous. The real estate development enterprises should run in large-scale and effectiveness. They are taking use of strategy management to deal with the fierce competition and future development.

From the point of view of a senior manager of Xiamen S.E.Z Real Estate Development Corporation Ltd.(below call Tefang Corporation), I fulfilled the future strategy development of Tefang Corporation, based on modern management knowledge , my working experience and the reality of Tefang Corporation. It is in my interest that this thesis can help Tefang Corporation develop better. This thesis is mainly divided into four parts:

Chapter 1      Looking back the development process of Tefang Corporation.

Chapter 2      To analyze the market environment of the real estate development enterprises and the history, present condition, future development of real estate industry of the whole nation including Xiamen City, to analyze the influences on the real estate industry with China's entry to WTO, To indicate the advantage and disadvantage factors of    development of real estate industry.

Chapter 3      To work out strategy analysis of Tefang Corporation, to analyze the internal resource and value chain for Tefang Corporation, to identify the key

advantage and disadvantage factors , which sets the foundation for strategy decision-making.

Chapter 4 Base on the analysis of internal and external environment of Tefang Corporation, to put forward the principle of strategy choice, to establish the total development strategy and concrete targets of Tefang Corporation and point out the activities to conduct the development strategy, to discuss the strategy control and possible innovation for development strategy.

Key Words: Tefang Corporation; Strategy Development

目 录

前言 .....	1
第一章 导言 .....	2
第二章 房地产业的环境分析 .....	5
第一节 房地产开发企业外部环境的类型 .....	5
第二节 中国房地产业的回顾与展望 .....	6
第三节 厦门房地产市场分析 .....	11
第四节 WTO 对房地产业的影响 .....	17
第三章 特房公司的战略分析 .....	20
第一节 特房公司的资源评估 .....	20
第二节 特房公司的价值链分析 .....	22
第三节 特房公司的关键优劣势因素分析及公司的行业地位 .....	31
第四章 特房公司发展战略的制定及实施 .....	36
第一节 特房公司总体发展战略思想及目标 .....	36
第二节 公司战略的实施 .....	37
第三节 特房公司战略的控制和变革 .....	49
主要参考文献 .....	51
后记 .....	53

## 前 言

20 世纪 70 年代，由于企业经营环境剧烈动荡，对企业长期目标的管理成为重点，国外企业形成了战略管理的热潮。70 年代初，美国最大的 500 家公司中 85% 的企业建立了战略计划部门。90 年代中期开始，我国学术界全面引入西方经典的战略理论并将其运用于企业战略分析，我国企业开始重视战略研究和战略管理工作。一些有远见的大企业纷纷成立企业战略研究机构，如：中国电信、联想、宝钢、万向、春兰等。当前，随着经济全球化进程的加快和市场竞争的日趋激烈，加强企业战略研究和战略管理正在成为现代企业求生存发展的必然选择和国际趋势。

房地产开发企业作为持续经营的组织，同样也需要战略管理。进入 21 世纪，中国的房地产市场已经日趋成熟、规范、透明，那种通过各种渠道拿到一块地，盖了楼就能卖出去的时代已经过去。特别是中国入世后，房地产开发企业面临的竞争日益加剧，房地产开发企业越来越重视战略管理，以求在未来的市场发展中能够取得和保持领先地位。企业的战略主要包括三部分的内容：战略分析、战略选择和战略实施。

一、战略分析：战略分析主要是通过分析企业所处的环境的变化和企业自身的资源和战略能力，明确企业的关键优劣势和战略地位，从而为企业的进一步的决策打下基础。

二、战略选择：战略选择是公司战略的核心。它涉及到组织未来的决策以及组织对在战略分析中所发现的那些压力和影响进行处理的方法。进而，考虑未来战略一定要注意战略实施的现实可行性。

三、战略实施：战略实施是把战略转化为具体行动的过程。如果制定的战略不能实施，那么战略分析和战略选择对组织来说就没有价值。

本文就是以经典战略管理理论为指导，结合特房公司的实际而完成的。

## 第一章 导 言

特房公司成立于 1984 年 1 月 12 日，是隶属于厦门市城建国有资产投资有限公司(以下简称城建国投)的国有企业。1990 年 12 月 5 日经国家建设部核准为城市房地产综合开发一级公司，主营房地产开发，公司注册资金 5000 万人民币。公司自成立以来，坚持统一规划、合理布局、综合开发、配套建设的建设方针，成功地开发了作为厦门经济特区发源地湖里工业区的配套生活区 2.30 平方公里的土地。经过十八年的不断奋斗，公司已成为厦门经济特区六大房地产开发商之一，形成了以房地产开发为主体，涉及建筑施工、工程监理、物业管理、房产销售代理及室内装饰等相关行业，拥有 3 家下属企业及 11 家参控股公司的集团公司。公司十八年的发展取得的成果有：

### 一、房地产主业实力较强

公司积极参加厦门经济特区的建设，自成立以来至 2001 年 12 月底，累计完成投资 13.81 亿元人民币，房屋竣工面积 107.64 万平方米，实现利润 1.502 亿元人民币。先后独立完成了康乐新村、前埔南区二、三组团、华海苑、南泰苑、特房海景公寓等 16 个居住小区，同时还引进外资合作开发了华景花园、富豪花园、华泰苑、大唐世家一期等 8 个项目。公司资产规模与经营实力不断增强，截至 2001 年 12 月 31 日，公司净资产为 76530358.13 元（表 1.1 列出特房公司 1999 年至 2001 年资产及销售收入情况）。公司从 1998 年至 2001 年连续四年被厦门市金融咨询评估公司评为 AAA 级信用企业，并分别被福建省及厦门市政府评为“重合同，守信用”单位，公司具有很强的银行融资能力。目前公司拥有土地储备 23 万平方米（建筑面积），具有持续发展的基本条件。

### 二、初步树立了特房品牌

特房公司一方面通过积极参与厦门市统建房的建设，近年成功地开发了“国



家安居工程优秀小区”——康乐新村，1998 年度唯一的“福建省优质住宅小区”——前埔居住南区，其中前埔南区二组团 15 号楼被评为福建省十项精品工程，前埔南区二组团荣获“中国建筑工程鲁班奖”，代建的前埔小区的优良率达到了 100%。这些业绩的取得使企业的商誉倍增，特房品牌质量的形象得以树立。同时公司在施工管理和质量控制方面积累了丰富的经验，目前已具备年综合开发建筑面积 10 万平方米以上的建设能力；另一方面，公司加大了商品房项目的开发力度。公司开发的商品房由于其准确的市场定位、良好的规划设计、过硬的工程质量及相对不错的营销手段得到了市场的认可，销售取得很大成功，进一步提升了特房品牌。1998 年 6 月推出的华海苑 1999 年 8 月已售罄，1999 年 4 月 12 日推出的南泰苑不到一年销售率达到 96.3%，是厦门市 1999 年最畅销的楼盘之一，被评为“厦门市优秀营销楼盘”。2000 年推出的特房海景纯公寓 2001 年已全部售完，且价格比湖里同类型楼盘贵 10%——15%，价格逼近市区禾祥路的楼盘。2002 年 4 月 28 日推出的特房青祥花园项目当日成交超过 81%，且平均价格超过 3300 元/平方米。这些都体现了特房品牌所带来的价值(公司已注册了特房商标)。

表 1.1 1999—2001 年特房公司资产及销售收入简表

项 目	1999 年	2000 年	2001 年
资产总额 (元)	209574046.50	233409834.95	242595774.79
净资产 (元)	42450773.89	60459545.52	76530358.13
销售收入 (元)	55804744.00	128350240.27	98781762.58
净利润 (元)	6656930.41	20632894.80	24629340.61
资产负债率 (%)	79.75%	74.1%	68.45%
净资产收益率 (%)	15.68%	34.13%	32.18%

资料来源：本人整理。

表 1.2 1999—2001 年特房公司施竣工面积一览表

年 份 项 目	1999	2000	2001
施工面积（平方米）	218627	231342	197029
竣工面积（平方米）	46551	69169	124259
完成投资（万元）	11581	13603	10921

资料来源：本人整理。

表 1.3 特房品牌的价格优势 单位：元/平方米

用 途	湖里同类房产 平均价格	禾祥路同类房产平 均价格	我司平均 价 格
多层住宅	2500	3200	3100
小高层住宅	2800	3500	3350

资料来源：本人调查整理。

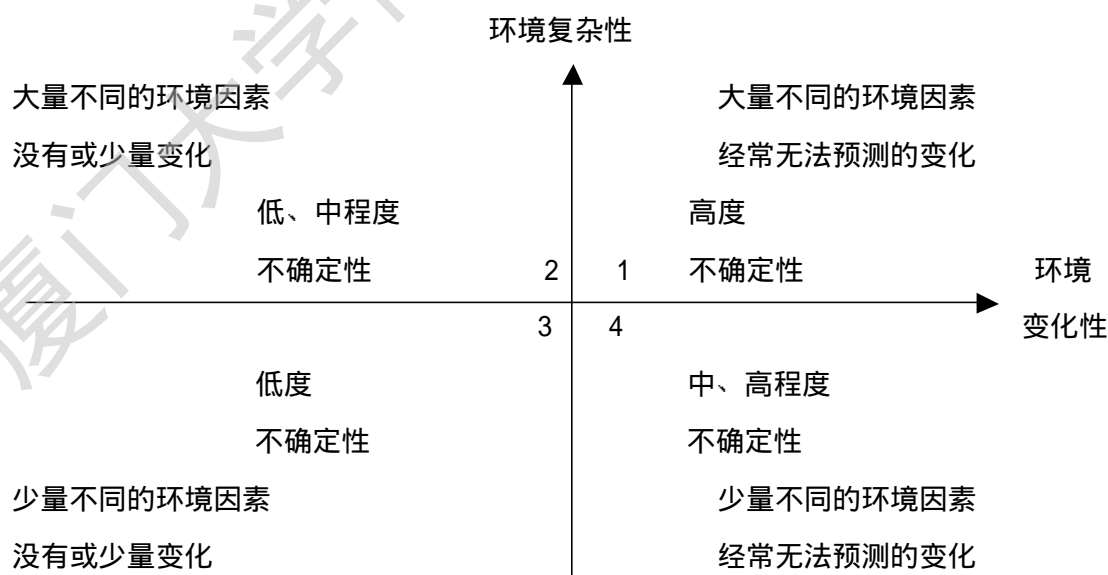
## 第二章 房地产业的环境分析

### 第一节 房地产开发企业外部环境的类型

任何一家企业都是处于政治的、经济的、社会和文化的、技术的宏观环境中。企业是一个开放的经济系统，它的经营管理必须受客观环境的控制和影响。因此企业必须认真把握外部环境的现状和未来发展趋势，利用有利于企业发展的机会，避开环境威胁的因素，只有这样企业才能把握机遇，发挥优势，在激烈的市场竞争中得以生存和发展。

企业外部环境研究的重点内容是宏观环境的研究，行业分析及对环境不确定性的评价。企业外部环境的不确定性主要由环境的周期性变化和结构性变化导致，评价指标为环境的复杂性和环境的不稳定性，企业环境类型可以根据该指标分为以下四种类型（见图 2.1）。

图 2.1 企业外部环境的不确定性



资料来源：王玉，《公司发展战略和管理》，立信会计出版社，1997。

房地产开发企业的产品具有投资规模大、不可移动、与人民生活息息相关的特征，房地产市场更容易受到各种宏观因素的影响，而且这些因素大多数是政策性而非技术性，是难以定量预测和分析的。从国家宏观经济发展政策、产业扶持政策、居民收入结构到房地产抵押贷款政策、城市规划、土地供给政策等都影响房地产开发企业的经营。按照企业外部环境不确定性分类方法，目前我国房地产开发企业所处的外部环境属于第一类—复杂且不确定性很高的环境。这增加了企业决策的难度和企业经营结果的不确定性，增加了企业的经营风险。但随着我国房地产行业管理的成熟规范和企业经营管理水平的提高，非市场的因素变化将逐渐减少，房地产开发企业所处的外部环境将向第二种类型转变，企业将要面对市场环境变化带来的影响。

## 第二节 中国房地产业的回顾与展望

房地产业是国家政策允许和鼓励发展的领域，具有拉动投资与消费的双重作用，是启动消费、扩大需求、拉动国民经济增长的重要产业。据有关部门测算，每投入 100 元的住房资金，可以创造相关产业 170—220 元的需求；销售 100 元的住房可以带动 130—150 元的其它商品的销售；房地产业每增长 10 个百分点，可使 GDP 增长 1 个百分点。另外，房地产业每吸纳 100 个人就业，可以带动相关行业 200 个人就业<sup>1</sup>。从以上数据可以看出房地产业对经济的推动作用。要保持 GDP 的 7% 增长率，发展房地产业就显得非常重要。

### 一、房地产业的回顾与现状

我国的住宅与房地产业从 90 年代开始发展，经历了 1992、1993 年房地产过热，经过宏观调控后，1995 年—1997 年处于调整和低速增长期，1998 年在住房制度改革的推动下，我国房地产业呈现出回归理性和不断增长的态势，房

<sup>1</sup>成思危：“市场配制资源，政府保障公平”，《中国楼市》，2002 年 3 月 6 日。

地产业发展运行质量不断提高,是进入新一轮的发展周期(图 2.2 列出了 1990—2001 年全国商品住宅销售情况,从中可以看出房地产业的发展态势)。

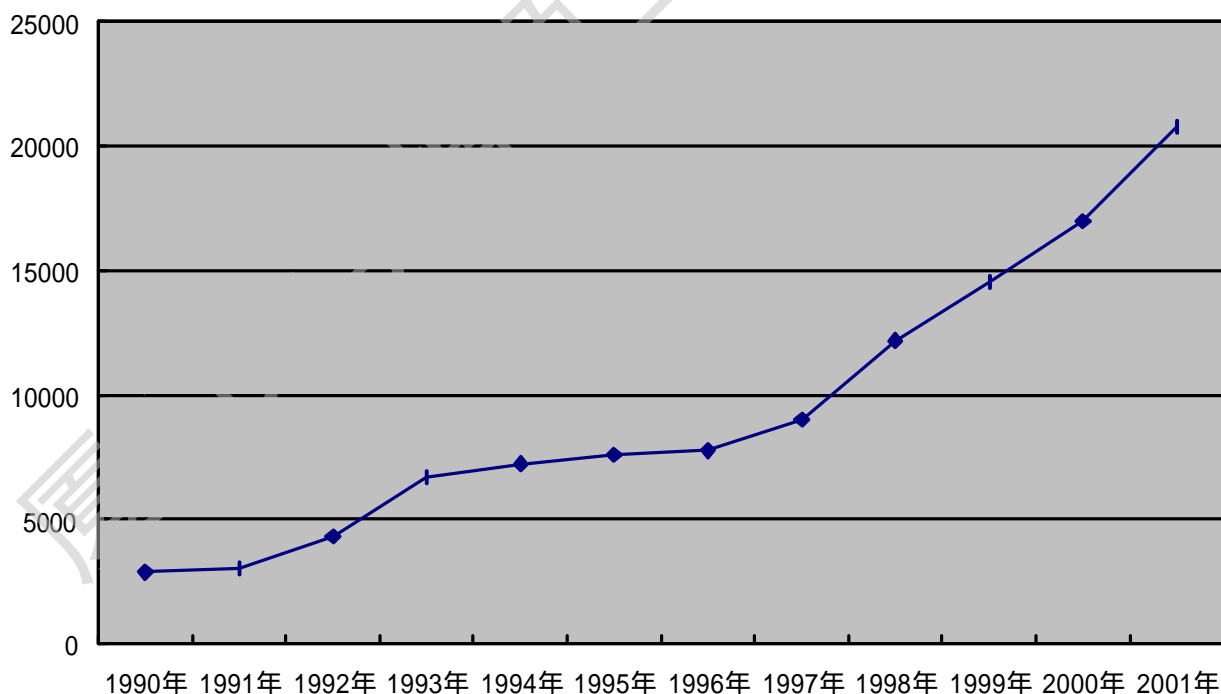
1998 年国家推行住房制度改革,逐步实行住房分配货币化,有效推进住房商品化过程;住房金融政策不断调整和完善,商业银行加大对个人购房抵押贷款业务的开展,贷款利率不断下调,贷款期限的延长(从 20 年到 30 年);住房消费税费的不断降低;允许公房上市,房地产二、三级市场的启动和升温;国家大力推进住宅产业现代化进程,全面提高房屋质量,增加住房的有效供给等等这些措施有力拉动了住房消费。1999 年的商品房销售面积达到 14556 万平方米,比 1998 年增长 11.9%,2000 年的商品房销售面积为 16984 万平方米,比 1999 年增长 16.7%,2001 年商品房销售面积高达 20779.24 万平方米,比 2000 年增长 22.3%。全国商品房平均销售价格也逐年上涨:1999 年为 2053 元/平方米,2000 年为 2103 元/平方米,2001 年为 2226 元/平方米。(不分析 1998 年数据,因为 1998 年由于取消福利分房政策导致各单位突击购房)。可以看出,这几年房地产业的发展是需求拉动的,与 1992、1993 年房地产热是不一样,这可以从表 2.3 看出。<sup>2</sup>

在 1992 和 1993 年,房地产投资增长率高于商品房销售增长率,这是造成空置房的重要根源。当然,有许多空置房是由于不适销对路造成的。而 1997 年—2001 年的情况却相反,商品房销售额增长率高于房地产投资增长率,应该说是一种需求拉动增长的好态势。当然也应该看到房地产业发展中也存在问题,主要是(1)商品房空置面积继续加大,2001 年空置面积增长幅度大于 2000 的增长幅度(见表 2.4);(2)商品房销售价格增长过快,有的城市房价过高;(3)有的城市住房建设结构失衡问题突出,低价位住房供不应求,而许多开发商仍然热衷于开发销势已经减弱的高价位房;(4)申奥成功和加入 WTO 的大好形势,使有些人头脑发热,对房地产做出了不切实际的估计。这才有 2001 年 12 月 25

<sup>2</sup> 《中国房地产统计年鉴》(1999—2002)。

日，清华大学经济管理学院魏杰教授在中央电视台《中国房产报道》作《2002年，房地产的冬天》的访谈，做出了2002年我国将充分显示出房地产冬天的走势预测。当然，国内大部分专家学者都不同意魏杰教授的观点，如中国房地产及住宅研究会副会长包宗华就写出《2002年不是中国房地产的冬天》的文章，发表在2002年1月16日的《中国建设报》上，针对魏杰教授关于房地产走势预测观点进行一一辨析。但防止房地产过热应作为一项长期任务来抓。国家为了平抑房价的上涨，满足中低收入家庭的住房需求，扩大住房消费，会大力建设经济适用房，这对房地产市场会产生重要影响。房地产开发公司进行项目投资开发时，应注意市场调查和项目定位。

图 2.2 1990—2001 年 全国商品房销售面积 单位：万平方米



资料来源：《中国房地产统计年鉴》（1999—2002）。

表 2.3 房地产投资与商品房销售额增长比较

年份	全国商品房销售额增长率 (%)	全国房地产投资增长率 (%)
1992	79.3	117.6
1993	102.5	165.4
1997	26.1	-2.5
1998	39.7	13.7
1999	28.1	11
2000	30.1	19.1
2001	24.2	25.3

资料来源:《中国房地产统计年鉴》(1999—2002)。

表 2.4 1999—2001 年全国商品房空置面积情况

年份	商品房空置面积 (万平方米)	比上一年增长情况 (%)
1999 年	9124	21.2
2000 年	9735	6.7
2001 年	10476	10.5

资料来源:《中国房地产统计年鉴》(1999—2002)。

## 二、中国房地产业的前景

### 1、未来中国房地产市场发展的机遇

未来几年,国民经济将继续保持稳定的增长速度(据预测,将保持 7—7.5% 的增长速度),这为各行各业的发展,特别是为住宅建设投资与消费的发展奠定了雄厚的经济基础。2001 我国人均国内生产总值达到 900 美元,人均住房建筑面积 20.5 平方米,恩格尔系数低于 40%,表明中国进入小康阶段。根据国外的经验,人均国内生产总值在 3000 美元以下,或者人均住房建筑面积在 30 平方

米以下时，属于较快速度发展住房建设时期。国家为了保持国民经济的稳定增长，将会大力发展住宅产业，国家将在财政、金融、税收、投资和消费等各方面出台鼓励政策，为房地产市场的健全和发展提供良好的政策环境。国家计委提出要培育的五大消费热点，排在第一位的就是住房消费。可以相信，随着住房制度改革的进一步深入，人民收入的提高，房地产二、三级市场的成熟，城市化进程的加快，房地产开发商的规范和理性导致住房有效供给的增加等，将给房地产业的发展提供很大的机遇。

下面可以计算一下未来几年住房建设的自然需求：

(1) 提高居住水平的影响。2001 年中国城市的人均住房建筑面积才 20.5 平方米，计划 2010 年达到 25 平方米。以 4.6 亿城镇人口计，到 2010 年，需新增住宅 20.7 亿平方米。

(2) 城市化发展的影响。据联合国机构分析，每个国家的人口城市化率在 30%到 50%之间时，人口城市化进程加快。2001 年中国的城市化率约为 36%，如果 2010 年达到 45%，城镇人口将新增 1.7 亿。考虑到城市地域范围扩大因素，按 1.2 亿新增人口需解决住房问题，人均建筑面积 25 平方米计算，要新建住宅 30 亿平方米。

(3) 住房折旧及旧城改造的影响。我国现有城镇住房 60 多亿平方米，按 70 年折旧计算，并考虑旧城改造，每年将新增住宅 1 亿平方米。

以上三项主要的自然需求合计，到 2010 年住房建设大约需要 60 亿平方米。2001 年全国商品房新开工面积大约为 3.59 亿平方米，如果要满足这些主要的自然需求，住房建设就必须高速度的发展。当然要将自然需求转变为有效需求，受制于许多因素，需要政府、企业、金融系统等各方面的努力和配合。另外，房地产业具有周期性，既有高峰，也有低谷，甚至会出现负增长的年代，房地产企业需特别注意研究房地产市场，把握市场和国家政策的变化。总而言之，未来十年，住宅建设会成为国民经济的增长点的消费热点。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库